

→ NOTRE VISION

*Nous avons pour objectif de créer,  
construire et gérer des **espaces  
de vie et de travail** stimulants  
pour un **avenir durable**.*



## Notre Vision.

Befimmo a pour objectif de créer, construire et gérer des espaces de vie et de travail stimulants pour un avenir durable.

Nous ambitionnons de créer et gérer des projets multifonctionnels de grande qualité dans des centres économiques, académiques et de recherche en croissance au BeLux.

Nous souhaitons accompagner nos clients tout au long de leur parcours immobilier et leur offrir une expérience ultime, telle l'enseigne unique à laquelle ils peuvent confier tous leurs besoins et attentes en matière de lieu de travail et de vie.

L'utilisateur est au cœur de notre nouveau modèle opérationnel et nous voulons lui proposer une gamme élargie de services et facilités afin de lui simplifier la vie.

Nous imaginons des lieux où tous les utilisateurs peuvent jouir d'une expérience de travail agréable, sécurisante et connectée, avec un accent particulier sur l'hospitalité, qui stimule l'inspiration, le bien-être et la productivité.

La priorité de création de valeur de Befimmo, est de mettre à disposition des espaces de vie et de travail intégrés, hybrides et durables qui répondent aux tendances principales qui, dès aujourd'hui, façonnent le monde de demain. Les critères ESG sont devenus une extension naturelle de cette stratégie et nous poussent à l'innovation.

→ NOTRE MISSION

Nos habitudes de *travail & de vie* changent. Nous voulons accompagner ce changement et *offrir à nos utilisateurs une expérience client* inégalable.



## Notre Mission.

Notre mission est d'acquérir, développer et gérer des écosystèmes durables de travail et de vie dans des villes en croissance tout en créant de la valeur pour nos parties prenantes.

Nos immeubles sont centrés sur l'utilisateur, de grande qualité, idéalement localisés, multifonctionnels et répondent aux plus hautes normes en termes de performance et de flexibilité.

L'approche immobilière qui consistait à acquérir et garder en portefeuille appartient au passé. Nous souhaitons proposer à nos utilisateurs une approche workspace-as-a-service, par le biais d'une large gamme de solutions.

Nos habitudes de travail et de vie changent. Nous voulons accompagner ce changement et offrir à nos utilisateurs une expérience client inégalable.

# Stratégie & Modèle Opérationnel

## → SIX OBJECTIFS STRATÉGIQUES

Afin de donner vie à notre nouvelle vision, nous allons accélérer notre trajet de transformation vers les 6 objectifs stratégiques que nous nous sommes fixés.

01

**Modèle opérationnel  
basé sur l'activité**

02

**Diversification  
sectorielle**

03

**Ajustement  
géographique**

04

**Gestion du  
portefeuille**

05

**Organisation  
centrée sur le client**

06

**Gestion financière  
disciplinée**

## 01 Modèle opérationnel basé sur l'activité

À partir de cette année, Befimmo sera organisée autour d'un modèle opérationnel fondé sur les activités et trois business lines séparées seront créées : L'Investisseur, l'Opérateur et le Développeur.

Cela permettra à chaque activité de maintenir l'attention sur son corps de métier et se consacrer entièrement à l'utilisateur final. Pour chaque activité, nous nous appuyerons sur l'expérience, l'expertise et les compétences existantes de notre équipe.

## 02 Diversification sectorielle

Befimmo s'attachera également à amorcer une diversification sectorielle et limitera son exposition aux immeubles de bureau traditionnels en s'orientant vers des segments à la croissance plus rapide.

L'ambition à moyen terme est d'augmenter la part des projets multifonctionnels de travail et de vie et développer des projets résidentiels (secteur locatif privé).

Notre portefeuille sera ainsi rééquilibré et nos revenus diversifiés en conséquence.

## 03 Ajustement géographique

Befimmo développera une approche de centres-villes et concentrera son activité sur 5 villes du BeLux en croissance économique et disposant de centres académiques ou de recherche. L'exposition aux localisations non-stratégiques sera ainsi réduite.

Les 5 villes sélectionnées dans cette optique sont :

- > Bruxelles-Ville
- > Anvers
- > Gand
- > Liège
- > Luxembourg-Ville



## 04 Gestion du portefeuille

Befimmo a pour objectif d'accélérer le recyclage de capital grâce à la rotation et à la création de valeur au sein du portefeuille, par le biais d'une stratégie d'investissement smart et durable. Le portefeuille sera évalué de façon continue pour permettre le désinvestissement des immeubles arrivés à maturité.

En accélérant la rotation des biens, les cédant à maturité, réinvestissant et développant des biens multifonctionnels, de plus grande taille, localisés en centres-villes et répondant aux meilleures normes en termes environnementaux et digitaux, nous accompagnerons la création de valeur tout le long du cycle de vie de nos biens. Nous maintiendrons notre attention sur le rendement total, les revenus, la création de valeur et un ratio d'endettement sain.

Nous souhaitons accélérer cette tendance dans les années à venir et ce faisant, fournir à Befimmo la base financière solide sur laquelle développer sa stratégie intrinsèque.

## 05 Organisation centrée sur le client

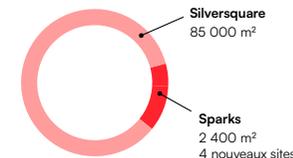
Nous voulons développer plus largement notre approche centrée sur le client grâce à notre business line Opérateur.

Pour pouvoir offrir à nos clients une expérience hors pair, notre ambition est de devenir une enseigne unique répondant à tous leurs besoins et de les accompagner tout au long de leur parcours dans nos espaces.

Pour développer cette approche workspace-as-a-service, nous nous appuyerons sur notre activité propre de coworking opérée par Silversquare, les salles de réunion sur mesure et axées utilisateur de Sparks ainsi qu'une cellule dédiée au conseil en aménagement de bureau, qui aidera le client dans la définition, la conception et la réalisation des espaces répondant à leurs attentes. L'accent sera mis sur l'hospitalité, qui stimule l'inspiration, le bien-être et la productivité.

Cet objectif stratégique permettra la diversification des revenus grâce à l'expansion du réseau Silversquare, de Sparks et la création de nouvelles filiales centrées sur la conception et l'aménagement d'espaces, l'hospitalité et l'animation de la communauté qui, à moyen terme, devraient aussi générer de nouveaux revenus.

D'ici 2025, nous visons à ce que la surface totale de coworking du Silversquare atteigne 85.000 m<sup>2</sup>, tandis que Sparks représenterait 2.400 m<sup>2</sup> dans un premier emplacement à l'avant de la Gare Centrale (4 autres villes ont été identifiées).



## 06 Gestion financière disciplinée

Befimmo ambitionne l'amélioration continue de sa gestion financière et le renforcement de ses structures de reporting. Dans notre modèle, les trois business lines nous permettront de créer des synergies, améliorer la gestion des coûts, augmenter les marges et offrir plus de transparence.

Conformément à notre nouvelle stratégie, le recyclage du capital sera accéléré grâce à la rotation du portefeuille, ce qui impactera positivement le bilan. Nous voulons adopter une discipline financière stricte et limiter nos risques de développement à un maximum de 10% du bilan.

## → MODÈLE À TROIS BUSINESS LINES

Befimmo délaisse le modèle opérationnel du passé pour adopter un modèle centré sur l'utilisateur.

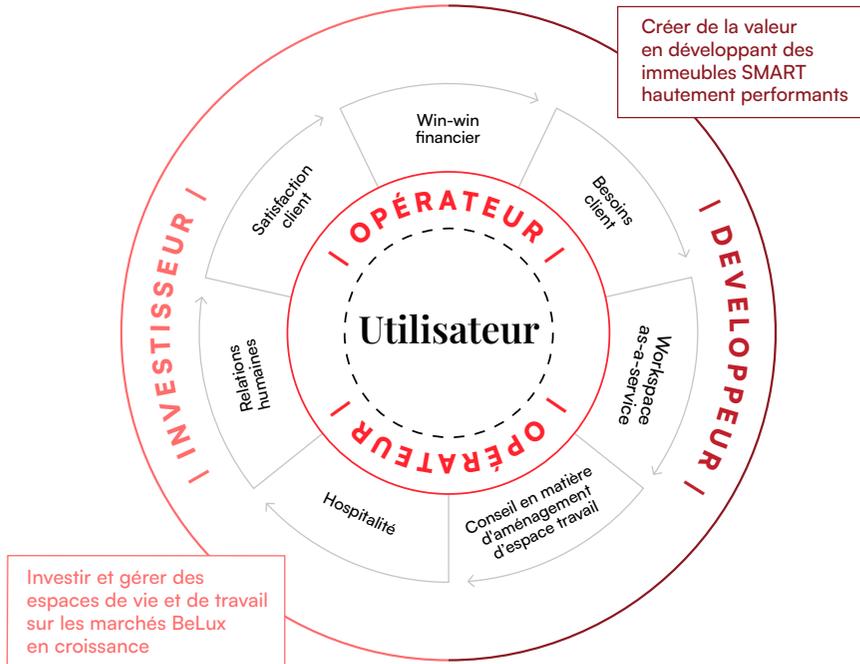
Courant 2022, nous réorganiserons la société en trois business lines :

- > **L'INVESTISSEUR** : Création de valeur grâce à l'**acquisition** et l'**exploitation** de biens multifonctionnels haut de gamme idéalement situés.
- > **L'OPÉRATEUR** : Création de valeur grâce à la gestion et la **conception** et l'animation d'espaces de travail et de vie qui répondent aux besoins des utilisateurs et offrent une expérience unique.
- > **LE DÉVELOPPEUR** : Création de valeur grâce au **développement** de projets de bureaux et résidentiels en adéquation avec nos critères d'investissements.

Nous voulons créer une véritable proximité avec nos utilisateurs en proposant des services smart, notamment des outils digitaux qui nous permettent d'être en contact avec eux, d'animer une communauté et de mettre en avant des services liés au coworking, aux réunions, à la mobilité, au catering, et pourquoi pas aux loisirs.

En faisant sienne cette philosophie centrée sur l'utilisateur, Befimmo place le client au cœur de son organisation et l'approche B2B évolue vers une approche B2B2C. Notre ambition est d'observer, analyser et comprendre les besoins en constante évolution de nos clients et d'en faire le point de départ de nos actions.

Chaque business line aura ses propres KPI financiers et non financiers, ainsi qu'un reporting distinct. Cela nous permettra de créer des synergies, améliorer la gestion des coûts, augmenter les marges et offrir plus de transparence. Nous souhaitons adopter une gestion financière stricte, générer des opportunités et limiter les risques respectifs relatifs à chaque business line.



### WIN-WIN FINANCIER

Un prix juste et des investissements raisonnables pour toutes les parties

### BESOINS CLIENT

Observation, analyse et compréhension des besoins client en constante évolution

### WORKSPACE-AS-A-SERVICE

Des solutions de travail classiques, hybrides ou flex et des solutions de réunion pour nos clients

### CONSEIL EN MATIÈRE D'AMÉNAGEMENT D'ESPACE DE TRAVAIL

Définition, conception et création d'espaces qui répondent aux attentes client. Accompagnement des équipes dans la gestion du changement

### HOSPITALITÉ

Offre de services et mise en avant du bien-être, de la santé et de la sécurité

### RELATIONS HUMAINES

Animation de la communauté, organisation d'événements inspirants, d'échanges et de rencontres intéressants

### SATISFACTION CLIENT

Mesure et maintien de la satisfaction client au niveau le plus élevé

## ESG, Innovation & Digitalisation

Les réglementations en matière environnementales, sociales et de gouvernance (ESG) se sont largement étendues ces dernières années. Le changement climatique est un enjeu mondial particulièrement significatif pour le secteur immobilier, puisqu'il est à l'origine d'environ 40% des émissions de gaz carbonique dans le monde et jusqu'à 70% en milieu urbain.

Le Plan d'Actions 2030 tient compte des tendances globales, comme vous pourrez le lire plus en détail dans la partie ESG de ce rapport (voir page 53 de ce Rapport).

Notre stratégie maintient l'accent sur la performance, la durabilité et la création de valeur responsable. Dans ce contexte, les critères ESG sont une extension naturelle de la stratégie corporate de Befimmo, qui ambitionne de créer de la valeur pour toutes ses parties prenantes, dans l'immédiat mais aussi à long terme.

Il va dès lors de soi que l'accélération de la transformation stratégique de Befimmo entraîne une forte augmentation des considérations ESG, en plus des autres tendances et facteurs externes globaux.

Les aspects ESG sont devenus **sources d'innovation** pour le secteur immobilier, le poussant à se réinventer et à aller de l'avant en créant des solutions plutôt que de chercher la simple conformité aux normes. C'est ainsi que les aspects ESG et la digitalisation sont devenus des thématiques indissociables.

Notre stratégie de digitalisation est orientée vers nos occupants, nos équipes et nos immeubles :

- elle nous permet d'atteindre nos objectifs, de mesurer la satisfaction de nos clients, de mieux comprendre leurs besoins en constante évolution et d'être en contact avec l'utilisateur final
- elle permet à nos équipes de se concentrer sur des missions à valeur ajoutée pour nos parties prenantes, d'automatiser des processus et de générer plus d'agilité
- grâce à l'implémentation du BIM (Building Information Management), elle contribue à l'amélioration de la performance des immeubles, une meilleure gestion des coûts et la disponibilité continue de données tout au long du cycle de vie de l'immeuble
- elle fait de nos biens des immeubles SMART, hautement flexibles, connectés à un réseau performant, qui offrent une meilleure expérience utilisateur et de nouveaux services et facilités tout en permettant une gestion opérationnelle de première qualité et des innovations sociétales grâce à l'intelligence fournie par les données.

**Dans la vision de Befimmo, l'immeuble de demain est hautement performant, centré sur l'utilisateur et flexible.**

Nous nous sommes dès lors fixé une série d'objectifs que nous ambitionnons de concrétiser dans les années à venir (voir page 53 de ce Rapport).

Dans la vision de Befimmo,  
l'immeuble de demain est  
*hautement performant, centré  
sur l'utilisateur et flexible.*

# L'immeuble selon Befimmo : hautement performant, centré sur l'utilisateur et flexible

## ACCESSIBLE, INTEGRANT LA MULTIMODALITÉ

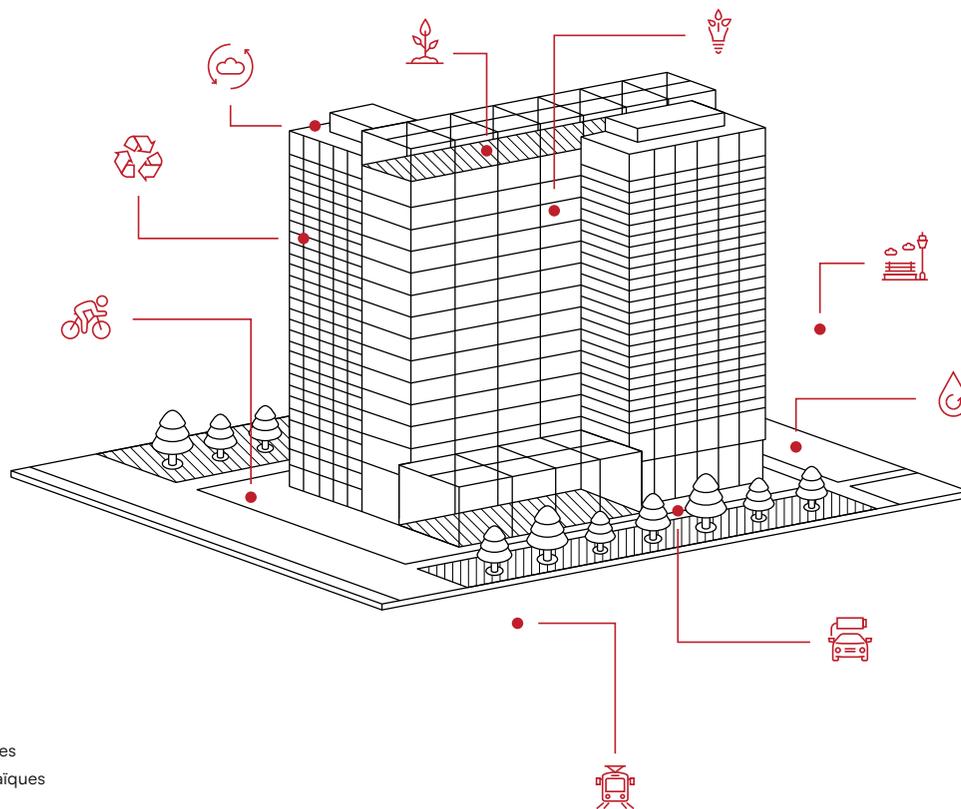
- > Localisation en centre-ville (approche «5 villes»)
- > Accessibilité en transports publics
- > Solutions de mobilité verte
- > Parkings pour vélos et scooters

## CENTRÉ SUR L'UTILISATEUR - TRAVAIL & VIE

- > Équipements sportifs, douches et lockers
- > Restaurants et baristas
- > Services et hospitalité
- > Confort (lumière du jour, isolation acoustique, ventilation et chaleur sur demande)
- > Terrasse pour pauses bien-être / relaxation
- > Aménagements spécifiques réservés aux occupants et communautés locales

## DURABLE

- > Imperméabilisation limitée des sols
- > Biodiversité favorisée (toits verts)
- > Installations économes en eau et en énergie
- > Matériel de construction à faible émissions
- > Enveloppe de l'immeuble hautement isolée
- > Récupération d'eau de pluie, recyclage des eaux usées
- > Géothermie, pompes à chaleur, panneaux photovoltaïques
- > Espace dédié au stockage des déchets



## SMART & HAUTEMENT PERFORMANT

- > Accès SMART utilisateur et visiteur
- > Fenêtres ouvrantes avec capteurs pour ajuster la ventilation
- > Ventilation à la demande liée à des capteurs
- > Contrôle intelligent de la consommation en énergie et eau
- > Parking intelligent avec stations de recharge électrique
- > Éclairage intelligent

## CONNECTEUR DE COMMUNAUTÉS

- > Coworking, Coliving, logements pour étudiants, etc.
- > Abords accessibles (aux communautés locales)
- > Mise en contact d'entreprises avec des starts-up, scales-up, entrepreneurs, autres entreprises, etc.
- > Dialogue direct avec les utilisateurs grâce à la Befimmo App
- > Workspace-as-a-service (coworking, hybride, réunions, etc.)

# Notre modèle de création de valeur

Le business modèle de Befimmo vise à créer de la valeur à travers chaque secteur d'activité, de manière durable à long terme, pour toutes les parties prenantes.

## INPUTS

### CAPITAL HUMAIN ET INTELLECTUEL

- > 100 membres de l'équipe
- > Expertise et formation

### CAPITAL FINANCIER

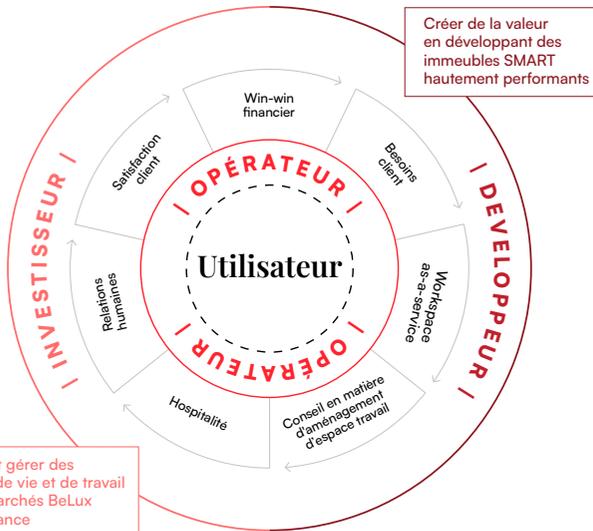
- > Juste valeur de 2.836 millions €
- > Facilités de crédit confirmé de 1.471 millions €
- > Capitalisation boursière de 0,96 milliard €

### CAPITAL NATUREL

- > 41,86 GWh de consommation d'électricité
- > 2,19 GWh de consommation de chauffage urbain
- > 58,18 GWh de consommation de combustible
- > 103.867 m<sup>3</sup> de consommation d'eau
- > 728 t de déchets d'exploitation
- > 36.670 t de déchets de construction

### INFRASTRUCTURE

- > Environ 60 immeubles représentant plus de 935.000 m<sup>2</sup>
- > 8 espaces de coworking représentant 34.900 m<sup>2</sup>



## OUTPUTS

### CAPITAL HUMAIN ET INTELLECTUEL

- > Une équipe en pleine croissance (+6%)
- > Diversité des genres des employés : 54% (H) - 46% (F)
- > Formation des employés : 34,9 heures/employé/an

### CAPITAL FINANCIER

- > Résultat net de 89,37 millions €
- > EPRA earnings de 62,21 millions €
- > Dividende brut de 1,84 € par action

### CAPITAL NATUREL

- > Réduction de 26% des émissions absolues de GES des scopes 1 et 2 (par rapport à 2018).
- > Réduction de 18% de la consommation d'eau spécifique (par rapport à 2020)
- > 93% des déchets de construction sont détournés de la mise en décharge et l'incinération

### INFRASTRUCTURE

- > 69.000 m<sup>2</sup> d'activité locative (2021)
- > Environ 170 entreprises locataires
- > Plus de 3.500 bureaux occupés dans les centres de coworking

PRINCIPALES TENDANCES MONDIALES → URBANISATION, URGENCE CLIMATIQUE, AUGMENTATION DE LA POPULATION MONDIALE, TECHNOLOGIES NUMÉRIQUES EXPONENTIELLES ET NOUVELLES ÉCONOMIES